



PIANO INTEGRATO DEL CAMBIAMENTO DEL COMUNE DI ROVIGO

***"L'integrazione dei processi per il miglioramento
della Comunicazione Interna/Esterna"***

RESPONSABILE DIRETTORE GENERALE Dott. Salvatore Palazzolo





PRIMA SEZIONE

SCENARIO DI RIFERIMENTO

Il Comune di Rovigo ha deciso di aderire a I SUCCESSI DI CANTIERI perché ritiene che questa iniziativa possa costituire una buona opportunità di confronto con altre realtà e di sviluppo ulteriore dell'innovazione tecnologica ed organizzativa sulla quale è fortemente impegnato negli ultimi anni.

ANALISI AMBIENTALE

Le caratteristiche peculiari del territorio comunale e provinciale sono fondamentali per capire il posizionamento del nostro ente rispetto alle realtà omologhe e le scelte fatte in termini di idea strategica che verrà sviluppata nel PIC: il Comune di Rovigo ha una superficie di 108 kmq ed una popolazione di 50.445 al 31.12.2002 (dati RPP 2004-2006); è situato geograficamente al centro del Polesine "terra tra i due fiumi" Adige e Po; questo fattore storicamente ha sempre significato area di passaggio o di conquista da parte delle più importanti città vicine del Veneto e dell'Emilia-Romagna e di questo carattere "soffre" tuttora.

Dal punto di vista delle opportunità di studio, lavoro ed investimento, infatti, i poli di attrazione principali sono ancora esterni al territorio provinciale; basti ricordare che a seguito dell'alluvione del Po del 1951, la Provincia di Rovigo ha perso circa 1/3 dei propri abitanti, che non hanno più fatto ritorno ai luoghi di origine. A questo si aggiunga che, probabilmente proprio per questi eventi del passato, è ancora piuttosto diffuso tra la popolazione un certo scetticismo ed un latente pessimismo nei confronti delle iniziative che vengono proposte; questo atteggiamento, ovviamente, si ripropone in particolare nei confronti del ruolo e dei servizi resi dalla pubblica amministrazione.

Nonostante questo, si sta assistendo negli ultimi anni ad un sensibile sviluppo della realtà industriale, artigianale e dei servizi (il numero di aziende in questi settori è in lenta ma costante crescita), grazie anche alla costruzione di alcune importanti infrastrutture ed all'avvio di importanti attività dal punto di vista fieristico e culturale.

ANALISI VIC

Dalla lettura dei risultati del VIC sono emersi i seguenti punti di forza: l'utilizzo delle nuove tecnologie, la formazione dei dipendenti, il sistema premiante, la comunicazione e la struttura direzionale, che testimoniano i primi effetti della spinta all'innovazione che da qualche anno la presente e la precedente Amministrazione stanno dando alla struttura.

Contemporaneamente, sono state evidenziate anche le seguenti criticità (intese come percentuale inferiore al 50% rispetto al massimo ottenibile): qualità del personale, outsourcing e acquisti, gestione finanziaria, analisi e conoscenza del contesto, partenariato e innovazione.

Per quanto riguarda questi aspetti, occorre sottolineare che i punteggi raggiunti risentono ancora della realtà passata, ma rispetto alla quale ci si sta rapidamente evolvendo; in particolare:

- Rispetto alla qualità del personale, considerati anche i vincoli normativi legati alle assunzioni, si sta lavorando sul personale a disposizione attraverso la formazione e la riqualificazione interna;
- Sul fronte outsourcing e acquisti sono tuttora al vaglio dell'Amministrazione ulteriori esternalizzazioni e vengono utilizzati sempre più di frequente gli acquisti on-line e lo strumento CONSIP;

- La gestione finanziaria ha visto ridursi fortemente negli ultimi anni il peso dei residui attivi e residui passivi, anche se il loro valore, dal punto di vista del punteggio VIC è ancora alto, mentre vengono già utilizzati alcuni strumenti di finanza innovativa (Boc, swap, ecc.)
- Circa la conoscenza del contesto ed il partenariato, i valori raggiunti risentono ancora negativamente della realtà economico-sociale nella quale ci si trova ad operare, che solo da poco tempo mostra segni di vivacità e di rinnovamento. Negli ultimi mesi però, si sono realizzate alcune importanti iniziative rivolte ad una migliore conoscenza ed allo sviluppo dei rapporti con l'ambiente di riferimento: nell'ambito della stesura del Piano Urbano del Traffico e negli studi propedeutici alla redazione del nuovo P.r.g., sono state effettuate indagini finalizzate a conoscere meglio la realtà circostante ed i bisogni di cui è portatrice; inoltre nel 2002 è stato redatto il Primo Bilancio Ambientale del Comune di Rovigo, strumento di verifica e diffusione delle politiche ambientali dell'amministrazione comunale.

Particolare attenzione invece è stata dedicata al valore attribuito nel VIC alla voce Innovazione, molto basso sia in termini assoluti che percentuali: dall'esame del punteggio raggiunto si è rilevato che il risultato è stato "depresso" dal fatto che non sono state considerate le innovazioni di prodotto e di processo realizzate nelle attività affidate in outsourcing totale, nelle quali peraltro, il livello di innovazione è piuttosto alto, per le quali si è interpretata erroneamente la non esistenza del servizio nella struttura dell'ente.

Nell'individuare l'idea strategica su cui lavorare pertanto, si è tenuto conto della necessità di focalizzare l'attenzione sullo sviluppo ulteriore della qualità dei servizi erogati (e soprattutto sulla necessità di darne adeguata comunicazione) e contemporaneamente di rafforzare ulteriormente 2 tra i punti di forza emersi dal VIC (la struttura direzionale e la comunicazione). Questa Amministrazione infatti, considera prioritario sviluppare gli strumenti che le permettano di presidiare meglio tutte le attività dell'organizzazione, allo scopo di avere maggiori e migliori elementi di valutazione circa lo stato di realizzazione dei propri obiettivi strategici e del loro impatto sui cittadini-utenti.

IDEA STRATEGICA

Titolo: L'INTEGRAZIONE DEI PROCESSI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE INTERNA/ESTERNA

Relazione tra la strategia e l'analisi del contesto

Dalla lettura del contesto ambientale di riferimento nel quale l'Amministrazione si trova ad operare e dai risultati dell'autodiagnosi, si desume che occorra concentrare gli sforzi nello sviluppo di iniziative innovative, sia in termini organizzativi interni che di qualità dei servizi erogati al cittadino-utente e nell'adozione di adeguati meccanismi di integrazione tra le attività dei diversi settori, allo scopo di migliorare la governance interna e di comunicare all'esterno le opportunità che il territorio e la struttura comunale mettono a disposizione.

Nei vari documenti istituzionali, la presente Amministrazione ha in più occasioni ribadito la necessità che l'azione amministrativa sia costantemente attenta a **"riallacciare il rapporto tra l'istituzione Comune ed i suoi cittadini"** (cfr. Linee Programmatiche di Governo - Giugno 2001), attraverso adeguati strumenti che sviluppino conoscenza e qualità dei servizi resi dalla struttura e meccanismi di comunicazione che permettano di conoscere all'interno e all'esterno della macchina comunale, le iniziative intraprese.

Anche nella recentissima riorganizzazione interna, adottata dal 1 Gennaio 2004, nelle linee guida per l'evoluzione dell'organizzazione si sottolinea tra l'altro la necessità di **"avviare un percorso per la Certificazione di Qualità, non necessariamente legato ai suoi aspetti rituali, ma che ne assuma i contenuti d'innovazione in materia di qualità dei servizi, nella convinzione che questo può essere lo strumento per sostenere un'evoluzione organizzativa per processi, l'orientamento dell'attività amministrativa al cittadino ed agli stakeholders, la managerialità ed il lavoro per obiettivi, la cultura della verifica sulla base di risultati misurabili."** (deliberazione di G.C. n. 199 del 10.11.03 ad oggetto: "Approvazione nuova struttura organizzativa").

Il rafforzamento, nell'ambito della riorganizzazione, del ruolo del Direttore Segretario Generale, al quale viene affidato l'Ufficio Qualità e Urp, unitamente al Controllo di Gestione, consentiranno al vertice gestionale di sviluppare ulteriormente **l'integrazione intersettoriale rafforzando la visione del lavoro per obiettivi e per processi.**

Elementi di forza

Lo sviluppo dell'idea strategica enunciata permette di rispondere a queste esigenze dell'Amministrazione, lavorando su aspetti (comunicazione interna ed esterna, qualità, lavoro per processi, controlli interni,) rispetto ai quali dentro la struttura già da un paio d'anni si stanno sviluppando iniziative e formazione.

NON INTERVENIRE in modo integrato su questi aspetti darebbe spazio al perdurare di iniziative sporadiche affidate alle capacità personali di alcuni componenti o di parti dell'organizzazione, senza permettere all'amministratore di avere la visione globale di come sta "camminando" la struttura e all'utenza esterna di riferimento (cittadini e imprese) di consolidare la propria fiducia nel ruolo della pubblica amministrazione locale.

Obiettivi perseguiti

La realizzazione degli interventi previsti (Stesura del Primo Piano della Comunicazione dell'ente, Redazione delle Carte dei Servizi di Settore e Creazione di un sistema di monitoraggio sulla realizzazione delle Opere Pubbliche,) permetterà di conseguire contemporaneamente 2 obiettivi principali:

1. avvicinare il **CITTADINO**, fornendogli gli strumenti per fruire di più e meglio dei servizi esistenti;
2. informare costantemente il **VERTICE GESTIONALE** (Direttore Generale) e quello **POLITICO** (Giunta e Consiglio) sul funzionamento della struttura e sul grado di raggiungimento degli obiettivi programmati;

Inoltre, è presumibile che tali interventi contribuiranno fortemente al completamento del processo di **CAMBIAMENTO CULTURALE** già avviato negli ultimi anni, con il passaggio dalla logica burocratica e gerarchica ad una visione trasversale del lavoro per obiettivi e per processi, dato che ognuno dei 3 interventi programmati prevede la formazione di gruppi di lavoro intersettoriali, presidiati dagli Uffici Qualità e Controllo di Gestione, che rispondono direttamente alla Direzione Generale.

Caratteristiche assunte dal concetto di integrazione e coerenza degli interventi tra di loro

Finalità ultima di tutti e tre i Progetti è pertanto quella di "far conoscere" all'interno e all'esterno della macchina comunale le scelte programmatiche e la loro progressiva realizzazione, assicurando il rispetto di standard di prestazione predefiniti e garantendo agli organi decisori un costante e completo monitoraggio sull'andamento della gestione, consentendo altresì di apportare tempestivamente gli eventuali correttivi ed aggiustamenti. I 3 Progetti quindi, rispondono pienamente alle esigenze ritenute strategiche per il Comune di Rovigo in questa fase del proprio percorso di innovazione.

In particolare:

1. la Costruzione del Primo Piano Integrato della Comunicazione del Comune di Rovigo, raccoglierà in un documento unitario tutte le iniziative di comunicazione.

Elementi qualificanti del progetto saranno:

- la coerenza con i documenti programmatori dell'ente, assicurata dal fatto che il Piano verrà costruito sulla base delle **azioni contenute nel Peg** annuale;
- la definizione di modalità e strumenti di comunicazione **omogenei e coordinati** per tutti i Settori;
- il fatto che in questo progetto confluiranno in particolare gli output degli altri 2 Progetti (Carte dei Servizi e Realizzazione Piano Opere Pubbliche), in quanto esso evidenzierà gli impegni concreti presi dall'Amministrazione nei confronti del cittadino e la loro progressiva realizzazione.

2. la Redazione delle Carte dei Servizi di Settore, che parte dalla mappatura dei servizi resi e dalla fissazione di standard di prestazione rispetto ai quali l'Amministrazione si impegna esplicitamente nei confronti del cittadino, consentirà, mediante i monitoraggi periodici effettuati dagli uffici Qualità e Controllo interno, di verificare il rispetto di tali standard e conseguentemente di adottare gli eventuali correttivi necessari e di conoscere il "gradimento" da parte del cliente/utente attraverso le indagini di customer satisfaction previste dalle stesse Carte.

3. la Creazione di un Sistema di Monitoraggio sulla realizzazione delle Opere Pubbliche, permetterà di integrare le informazioni a disposizione del Settore Lavori Pubblici con quelle del Servizio Finanziario, dando conto ai vertici politici e gestionali (Giunta e Direttore Generale) del grado di realizzazione della programmazione e al cittadino del rispetto e del grado di sviluppo degli impegni presi in materia di interventi pubblici. Tutto questo si concretizzerà attraverso l'utilizzo e l'implementazione delle tecnologie disponibili, da parte dei soggetti interessati appartenenti alle diverse parti della struttura (lavori pubblici, ragioneria, controlli interni, assessori, direttore, ecc, tramite software dedicato ed Intranet aziendale), cittadino tramite sito comunale ed altre modalità informative che verranno definite nel Piano di Comunicazione.

SECONDA SEZIONE

ELENCO DEI PROGETTI

PROGETTO 1	PIANO INTEGRATO DELLA COMUNICAZIONE
-------------------	--

PRIORITÀ	PRIMA FASCIA
-----------------	---------------------

RESPONSABILE	RESPONSABILE SERVIZIO URP E QUALITA'
---------------------	---

IL PROBLEMA

Superare l'attuale frammentazione e disomogeneità nelle attività e modalità di comunicazione interna/esterna;

Si intende migliorare la percezione, che cittadini ed enti/istituzioni hanno ad oggi del ruolo e delle iniziative della macchina comunale;

I CONTENUTI DELL'INTERVENTO E IL PRODOTTO FINALE

REALIZZAZIONE DEL PRIMO PIANO INTEGRATO DELLA COMUNICAZIONE DEL COMUNE DI ROVIGO, così come previsto dalla Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica 7/2/2002 in coerenza con la Legge n. 150/2000, che specifica gli obiettivi e la tipologia della comunicazione, la funzione delle strutture, il loro coordinamento, la valorizzazione del personale.

GLI OBIETTIVI E INDICATORI DI RISULTATO

Obiettivo finale: sviluppare ulteriormente nella struttura l'attenzione da riservare alla comunicazione di tutte le attività svolte, che abbiano un impatto sul cittadino (comunicazione esterna) o su altre parti dell'organizzazione (comunicazione interna), attraverso un miglioramento della qualità dell'interazione, l'adozione di strumenti omogenei e soprattutto di comportamenti condivisi, innovativi nell'efficienza e riscontrabili nell'efficacia.

Obiettivi intermedi (milestones):

- ☉ costituzione di una struttura permanente di coordinamento di tutte le attività di comunicazione;
- ☉ elaborazione del Piano di Comunicazione a partire dalle azioni programmate nel Piano Esecutivo di Gestione;
- ☉ definizione di modalità di comunicazione omogenee e coordinate per tutta l'organizzazione
- ☉ diffusione, all'esterno ed all'interno della struttura, delle informazioni relative al nuovo "patto" che il Comune stringe con i propri cittadini, con particolare attenzione agli ambiti di intervento per i quali è prevista l'adozione delle Carte dei Servizi ed alla pubblicizzazione ed aggiornamento periodico dell'iniziativa di Monitoraggio della Realizzazione delle Opere Pubbliche.

Indicatori di risultato:

Trattandosi del Primo Piano di Comunicazione del Comune di Rovigo, particolare

attenzione verrà riservata alla individuazione di modalità di monitoraggio sulla realizzazione della programmazione e sull'efficacia degli strumenti adottati. Allo scopo si terrà conto di:

- N. iniziative realizzate rispetto a quelle programmate;
- N. di accessi al sito comunale, misurandone l'incremento rispetto all'andamento attuale;
- Indagini specifiche, in occasione di eventi particolari, mirate a verificare la conoscenza ed il gradimento delle iniziative di comunicazione dell'ente;
- Relazioni periodiche prodotte dal Responsabile URP al Direttore Generale ed alla Giunta, circa lo stato di attuazione del Progetto e la sua successiva realizzazione.

FATTORI DI SUCCESSO E CRITICITA'

F. di Criticità: La "cronica" **scarsità di risorse finanziarie** potrà vincolare fortemente l'ampiezza delle attività programmabili.

→ **F. di successo:** a questa si farà fronte mediante **l'ottimizzazione nell'uso delle risorse umane e strumentali** già disponibili e nell'utilizzo delle entrate da **sponsorizzazioni**.

F. di Criticità: il rischio che nella costruzione del documento prevalga l'attenzione alla redazione di un "elenco" di interventi di comunicazione.

→ **F. di successo:** sotto questo aspetto, la previsione di modalità di monitoraggio sulla realizzazione del Piano e di precisi indicatori di risultato sarà cruciale.

F. di Criticità: eventuali resistenze interne, di tipo culturale ed organizzativo.

→ **F. di successo:** sarà fondamentale la ricerca del consenso interno e della condivisione durante tutto il processo di costruzione e realizzazione del Piano, attraverso frequenti riunioni del gruppo di coordinamento con i vertici politici e gestionali.

In generale, il fatto che l'Amministrazione abbia più volte sottolineato la strategicità della comunicazione, che il Direttore Generale sia direttamente responsabile di queste attività e, da ultimo, la presenza, nei criteri di valutazione del risultato della Dirigenza, del fattore di valutazione "Capacità di promuovere iniziative di comunicazione interna ed esterna", saranno le "leve" forti sulle quali si potrà agire per il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

MODALITA' DI ATTUAZIONE E GESTIONE - RESPONSABILE

1. Costituzione della struttura interna di coordinamento.	Padoan Stefano – Responsabile URP
2. Incontri con Dirigenti ed Amministratori per l'individuazione della strategia di intervento e degli eventi da inserire nel Piano.	Padoan Stefano – Responsabile URP
3. Individuazione degli strumenti da utilizzare per la comunicazione degli	Padoan Stefano – Responsabile URP

eventi individuati. Mappatura delle attività da programmare sulla base delle indicazioni reperibili nel Peg 2004.	
3. Stesura e diffusione del Primo Piano della Comunicazione	Salvatore Palazzolo - Direttore Generale
4. Monitoraggio sulla Realizzazione del Piano mediante raccolta e analisi degli indicatori di risultato.	Padoan Stefano - Responsabile URP
5. Predisposizione e presentazione della Relazione periodica sullo stato di attuazione del Piano.	Padoan Stefano - Responsabile URP
6. Predisposizione di eventuali azioni correttive finalizzate a migliorare l'efficacia dello strumento.	Salvatore Palazzolo - Direttore Generale

RISORSE FINANZIARIE

Allo stato attuale il Peg del Servizio Urp e Qualità prevede lo stanziamento di €. 1.000,00 per la stesura e diffusione del Piano. Come già anticipato, si prevede di utilizzare quanto più possibile le risorse interne all'ente, quali il personale in dotazione, la stamperia comunale, ecc. e di avvalersi, per la copertura di ulteriori spese, di introiti da sponsorizzazioni.

RISORSE UMANE

Il gruppo di Progetto è costituito da:

PADOAN STEFANO – Responsabile URP – Project Leader
BAGATIN MARIA CHIARA – Responsabile Controllo di Gestione
MICAGLIO GAETANO – Responsabile Ufficio Stampa
CAO GIUSEPPE – Consulente di progetto

Questo gruppo sarà occupato per tutto il periodo di predisposizione del Piano in incontri con i Dirigenti di Settore, gli Amministratori e il Direttore Generale, ed in attività di progettazione ed analisi, a partire dai contenuti del Piano Dettagliato degli Obiettivi 2004.

ALTRE RISORSE (conoscitive, tecnologiche, ecc.)

Oltre alle risorse umane, finanziarie e strumentali già indicate, sarà necessaria la collaborazione con studi di grafica/pubblicità, ed eventualmente del supporto di data base e studi resi disponibili dall'Ufficio Statistica del Comune.

PROGETTO 2	CARTE DEI SERVIZI DI SETTORE.
-------------------	--------------------------------------

PRIORITÀ	SECONDA FASCIA
-----------------	-----------------------

RESPONSABILE	PADOAN STEFANO – Responsabile URP e Qualità
---------------------	--

IL PROBLEMA

La stesura, approvazione e pubblicazione delle Carte di Settore permette il superamento dell'incertezza della prestazione da parte dell'ente, trattandosi di un "contratto" tra amministrazione pubblica e cittadino-utente;
Permette di intervenire sull'insufficiente e talora distorta conoscenza e percezione che il cittadino di Rovigo ha sulla molteplicità dei servizi erogati dal Comune

I CONTENUTI DELL'INTERVENTO E IL PRODOTTO FINALE

IL PROGETTO PREVEDE LA **STESURA DELLE CARTE DI TUTTI I SERVIZI** (circa 26/27 carte) ENTRO I TERMINI PREVISTI DAL PIANO ELABORATO DAI GRUPPI DI LAVORO INTERNI COORDINATI DAL CONSULENTE ESTERNO.
PREVEDE INOLTRE IL **MONITORAGGIO PERIODICO SUL RISPETTO DEGLI STANDARD** INSERITI NELLE CARTE APPROVATE, ED **INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION** RELATIVAMENTE A CIASCUNA DELLE CARTE APPROVATE.

GLI OBIETTIVI E INDICATORI DI RISULTATO

Obiettivo finale:

sviluppare ulteriormente all'interno della struttura, la cultura della Qualità e l'orientamento alla soddisfazione del cittadino;
migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi resi.

Obiettivi intermedi (milestones):

- ☉ Provvedere alla **redazione delle Carte**, in base alla programmazione, nel rispetto dei tempi prefissati (ulteriori 9 Carte nel 2004);
- ☉ **Effettuare le previste indagini di customer satisfaction** e presentarne i risultati all'Amministrazione ed ai gruppi di lavoro dei servizi interessati per l'attivazione di eventuali iniziative di miglioramento;
- ☉ predisporre, per le 8 Carte già approvate e via via per quelle che saranno messe "a regime" nel corso della realizzazione del Progetto, un **sistema di indicatori di efficienza/efficacia** che fornisca elementi di valutazione sia ai fini delle verifiche sulla qualità dei servizi, sia ai fini delle esigenze di controllo interno (stato di attuazione degli obiettivi, sistemi di valutazione della Dirigenza e dei dipendenti).

Indicatori di risultato:

l'efficacia dello strumento verrà valutata presso ciascun servizio per il quale sarà stesa la Carta, mediante il monitoraggio sul rispetto degli standard ed

i risultati delle indagini di customer satisfaction. La realizzazione dell'intero progetto sarà verificata dal **numero delle carte approvate rispetto a quelle programmate e dal rispetto dei tempi prefissati.**

FATTORI DI SUCCESSO E CRITICITA'

F. di Criticità: l'accavallarsi di "adempimenti" e progettualità con l'attività più tipicamente gestionale e difficoltà legate alla richiesta di modifica dei comportamenti nell'approccio con il cittadino/cliente;

→ **F. di successo:** l'attività di elaborazione e stesura delle Carte è stata ed è preceduta da corsi di formazione nei confronti del personale dirigente e dipendente, mirati allo sviluppo di questa sensibilità (Corsi QuaSer: Qualità del Servizio), tenuti dallo stesso consulente di progetto, e da corsi orientati ai Funzionari e Responsabili di Sezione, relativi alle tecniche di analisi e revisione dei processi.

F. di Criticità: la redazione della carta di un servizio comporta tipicamente il rischio che terminate le fasi di stesura e diffusione, il lavoro resti limitato ad una mera "dichiarazione di intenti";

→ **F. di successo:** questo rischio potrà essere evitato attraverso la realizzazione dei monitoraggi periodici sul rispetto degli standard inseriti nelle carte e mediante l'istituzione di Gruppi di Miglioramento, composti da personale interno ed aperti anche agli utenti e a loro rappresentanti selezionati, allo scopo di esaminare i procedimenti critici e metterne a punto il miglioramento.

MODALITA' DI ATTUAZIONE E GESTIONE

Il Progetto, per la sua completa attuazione, prevede la stesura di circa 26 Carte di Servizio. La realizzazione avviene per stralci successivi, nei quali si interseca l'attività di elaborazione di nuove Carte, con quella di prima verifica delle Carte già approvate e con le indagini di customer satisfaction. Nella presente sezione pertanto, si presenta la programmazione globale delle attività previste nel 2004. Responsabile di ogni fase è il Project Leader Stefano Padoan, Responsabile Urp, in collaborazione con il Consulente incaricato, Giuseppe Cao.

Della conclusione di ogni fase intermedia vengono regolarmente informati il Direttore Generale e la Giunta con la stesura di relazioni periodiche.

1. **Riunione con i Dirigenti interessati** alla stesura delle 9 carte previste per l'anno e **costituzione dei gruppi di lavoro** (un gruppo per ogni servizio). Ogni gruppo è composto da 5/6 persone: Responsabile Urp e Qualità, Consulente, Dirigente interessato e uno o due operatori del servizio.

2. Riunioni dei gruppi di lavoro e prima **stesura delle bozze** relative alle nuove carte.

3. Revisione, da parte dei gruppi di lavoro, delle bozze, e stesura della **versione definitiva**, da presentare alla Direzione Generale ed alla Giunta per l'**approvazione**.

4. **Diffusione** delle Carte approvate a tutti gli utenti interessati, mediante gli strumenti di comunicazione previsti nel **Piano della Comunicazione**.

5. **Contestualmente** alla stesura delle nuove Carte, prosegue l'attività di verifica sull'efficacia delle Carte già approvate. Il gruppo di lavoro costituito da Responsabile Urp, Responsabile Controllo di Gestione (nella loro veste, oltre che di "specialisti" anche di diretti referenti del Direttore Generale) e Consulente, provvederà, mediante il confronto tra gli indicatori di prestazione inseriti nelle Carte e gli indicatori di attività raccolti trimestralmente dal Controllo di Gestione, alla individuazione di un **sistema di monitoraggio di efficienza/efficacia comune ai due Servizi**, in grado di soddisfare le esigenze informative della Qualità e del Controllo Interno.

6. Successivamente, tale sistema di monitoraggio verrà applicato ai servizi già provvisti di Carta e diffuso a partire da un **servizio-pilota**, per essere poi **esteso a tutti gli altri**.

7. I servizi provvisti di Carta già approvata nel Gennaio 2004, saranno altresì tenuti ad effettuare nel corso del 1° semestre 2004, le previste **indagini di customer satisfaction**. Ciò comporterà la realizzazione delle seguenti attività:

- riunioni organizzative con i dirigenti ed i funzionari interessati;
- determinazione del target degli intervistandi e numero dei questionari
- stesura dei questionari ed addestramento del personale incaricato della somministrazione
- raccolta ed analisi dei dati emergenti dai questionari, con il supporto dello studio di consulenza
- presentazione all'Amministrazione dei rapporti di indagine elaborati dai vari Servizi.

RISORSE FINANZIARIE

Le risorse stanziare nel Bilancio 2004, per la prosecuzione dell'attività di redazione delle Carte dei Servizi sono pari a €. 24.336,00 e sono relative all'incarico di consulenza specialistica al Dott. Giuseppe Cao.

RISORSE UMANE

Il Gruppo di Progetto è costituito da:

PADOAN STEFANO – Responsabile URP e Qualità

BAGATIN MARIA CHIARA – Responsabile Controllo di Gestione

CAO GIUSEPPE – Consulente esterno

I gruppi di lavoro per ciascuna carta sono costituiti di norma da:

- responsabile Urp
- Consulente
- Dirigente e/o Funzionario del Servizio interessato
- 2 operatori del medesimo settore

I tempi di lavoro mediamente necessari per la stesura di ciascuna carta sono quantificabili in circa 4 gg./uomo.

ALTRE RISORSE (conoscitive, tecnologiche, ecc.)

Verranno utilizzate le risorse tecnologiche e strumentali generalmente già disponibili nella struttura; dopo la stesura ed approvazione delle carte, nella fase di monitoraggio sulla loro applicazione concreta, è prevista l'adozione di uno specifico software per l'analisi dei risultati delle indagini di customer satisfaction.

PROGETTO 3	MONITORAGGIO REALIZZAZIONE PROGRAMMA OO.PP.
-------------------	--

PRIORITÀ	TERZA FASCIA
-----------------	---------------------

RESPONSABILE	DIRIGENTE SETTORE LAVORI PUBBLICI
---------------------	--

IL PROBLEMA

Fornire una visione globale, tuttora non completa e non approfondita, di tutti gli interventi in essere e del loro grado di realizzazione.

L'output finale permetterà al cittadino di avere un quadro sempre aggiornato delle attività in itinere ed all'Amministratore di avere elementi di giudizio sul realizzato e sul programmabile, verificando la necessità dell'adozione di interventi correttivi sulla struttura organizzativa e/o nei rapporti con le imprese incaricate della realizzazione delle opere.

I CONTENUTI DELL'INTERVENTO E IL PRODOTTO FINALE

PRODUZIONE DI UN **DOCUMENTO INTEGRATO** CONTENENTE TUTTE LE INFORMAZIONI RELATIVE AL **STATO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA ANNUALE DELLE OPERE PUBBLICHE**: CRONOPROGRAMMA DELL'INTERVENTO, MODALITÀ DI FINANZIAMENTO, STATO DI AVANZAMENTO, NOTE E MOTIVAZIONI DI EVENTUALI SCOSTAMENTI. LO STRUMENTO VERRÀ MESSO A DISPOSIZIONE DI CITTADINI ED AMMINISTRATORI ED AGGIORNATO MENSILMENTE.

GLI OBIETTIVI E INDICATORI DI RISULTATO

Obiettivo finale: fornire al cittadino/utente ed all'Amministratore uno strumento aggiornato e di facile lettura, relativamente ad un argomento, quello dell'opera pubblica, che è tipicamente di grande interesse per entrambi i destinatari, dal quale sia possibile misurare immediatamente il rispetto degli impegni presi dall'Amministrazione nei confronti della città al momento della formazione ed approvazione del Piano Annuale delle opere.

Obiettivi intermedi (milestones):

- ⊙ riunire in un **documento unico** le informazioni a disposizione del Servizio Finanziario ed del Settore Lavori Pubblici, migliorando così il livello della comunicazione interna;
- ⊙ definire opportune **modalità di comunicazione** del documento da inserire nel Piano di Comunicazione dell'ente, migliorando così il livello della comunicazione esterna;
- ⊙ mediante l'aggiornamento periodico del documento da parte del Servizio Controllo di Gestione, in collaborazione diretta con il dirigente Lavori Pubblici, si permetterà **alla Direzione Generale di "presidiare" il processo** di programmazione e realizzazione dell'opera pubblica, in diretta rispondenza alle esigenze dell'amministratore.

Indicatori di risultato:

- numero degli interventi oggetto di monitoraggio rispetto al totale degli interventi in essere (obiettivo 100% entro il 2004);
- numero dei monitoraggi effettuati nell'anno.

FATTORI DI SUCCESSO E CRITICITA'

Nella realizzazione di questo progetto non si ipotizzano particolari criticità, in quanto esso è frutto di una esigenza informativa fortemente avvertita sia da parte del Dirigente di Settore, che dell'Assessore di competenza. Inoltre, il Progetto è ulteriormente sostenuto dall'intera Amministrazione, in quanto, per quanto riguarda l'informazione al cittadino, esso rientra nella strategia di forte sviluppo ed implementazione della comunicazione esterna. Dal punto di vista delle risorse disponibili infine, la realizzazione delle attività previste avverrà con l'ausilio di risorse umane e tecnologiche già disponibili all'interno della struttura.

MODALITA' DI ATTUAZIONE E GESTIONE – RESPONSABILE DELLA FASE

1. Creazione del gruppo di lavoro	Dirigente Lavori Pubblici, Alberto Moscardi
2. Progettazione delle modalità, tempi e contenuti del monitoraggio	Responsabile Controllo di Gestione, Maria Chiara Bagatin
3. Mappatura delle OO.PP. da monitorare, a partire dal primo bilancio di questa amministrazione (2002)	Dirigente Lavori Pubblici, Alberto Moscardi
4. Caricamento nel software dedicato di tutte le opere che si intendono monitorare	Responsabile Controllo di Gestione, Maria Chiara Bagatin
5. Previsione delle modalità di comunicazione adeguate per la diffusione del Piano Annuale delle Opere e dei monitoraggi periodici sul suo grado di realizzazione, da inserire nel Piano di Comunicazione dell'ente.	Responsabile URP – Stefano Padoan
6. Aggiornamento mensile dello stato di attuazione delle OO.PP., trasmissione all'Assessore dei dati aggiornati e pubblicazione sul sito comunale.	Dirigente Lavori Pubblici, Alberto Moscardi
7. Aggiornamento periodico dello stato di attuazione delle politiche comunali in materia di opere pubbliche, a seguito di modifiche al Piano Annuale delle stesse, con indicazione delle motivazioni delle variazioni e degli scostamenti rispetto alle priorità ed ai tempi inizialmente indicati	Dirigente Lavori Pubblici, Alberto Moscardi
8. Utilizzo dei dati rilevati dal monitoraggio OO.PP., ai fini delle valutazioni intermedie e finali del Dirigente e del personale.	Salvatore Palazzolo - Direttore Generale

RISORSE FINANZIARIE

Non si prevede la necessità di attribuzione di risorse finanziarie specifiche, in quanto il Progetto verrà interamente realizzato all'interno dell'ente

RISORSE UMANE

Il gruppo di Progetto è costituito da:

MOSCARDI ALBERTO, Dirigente LL.PP. Project Leader
BAGATIN MARIA CHIARA, Funz. Controllo di Gestione,
RASPI CINZIA, Funz. Amm.vo LL.PP.,
PAULON LUIGI, Assessore LL.PP.,
PADOAN STEFANO, Funz. Urp e Qualità.

Per la realizzazione delle attività è previsto l'impiego delle seguenti ulteriori unità operative:

- **GARDINA ALESSANDRA, Istruttore Amm.vo controllo di gestione (2 GG./MESE)**
- **CASPANI GRAZIELLA, Istruttore Direttivo Amm.vo LL.PP.(2gg/MESE)**
- **FELISATI ANTONELLA, Istruttore Urp, per aggiornamento sito (1 gg./mese)**

(*): 2 GG/mese indicati si riferiscono al tempo ritenuto necessario per l'aggiornamento mensile dei dati.

ALTRE RISORSE (conoscitive, tecnologiche, ecc.)

La completa realizzazione delle attività programmate richiede la disponibilità del software Cedaf - Modulo Libra Investimenti, tuttora in uso al Servizio Finanziario ed al quale verranno abilitati i 2 utenti del Controllo di Gestione. Per il completo sfruttamento delle opportunità offerte da suddetto sistema informativo verrà predisposta adeguata formazione degli operatori, peraltro già programmata nell'ambito dell'utilizzo del sistema informativo del Controllo di Gestione.

Verrà fornito un collegamento "in consultazione" al settore LL.PP. ed ai vertici politici e gestionali (Assessore LL.PP., Direttore Generale, Sindaco).

Sarà infine predisposta la modalità per la visualizzazione dei dati sul sito Internet e Intranet dell'ente.

TERZA SEZIONE

PERCORSO DI IDEAZIONE ED ELABORAZIONE DEL PIANO, SOGGETTI COINVOLTI, MODALITA' UTILIZZATE

Il percorso di prima ideazione di un Piano per il Cambiamento del Comune di Rovigo è partito già lo scorso anno quando, **precedentemente all'iniziativa I SUCCESSI**, l'Ente si è iscritto al sito Cantieri per poter procedere alla **compilazione del VIC**. Nel nostro Ente infatti è continua e molto sentita l'esigenza del confronto con altre realtà e la ricerca di soluzioni innovative sia in ambito tecnologico che organizzativo, particolarmente da parte della Direzione Generale, attraverso gli Uffici Controllo di Gestione e Risorse Umane/Organizzazione.

La compilazione del Questionario di Autovalutazione, avvenuta a cura dei Dirigenti di ciascun Settore, è stata quindi vista come un'opportunità per **conoscere meglio il proprio posizionamento**.

Di essa è stata **informata ufficialmente la Giunta**, che è stata chiamata ad esprimersi sull'adesione all'iniziativa del Dipartimento Funzione Pubblica, attribuendone la responsabilità al Direttore Generale, Dott. Salvatore Palazzolo.

Dai risultati del Questionario (presentati alla Giunta nel Novembre 2003, corredati di una relazione illustrativa) e da un'analisi interna volta a comprendere gli obiettivi strategici di questa Amministrazione, si è cominciata a sviluppare l'idea che sta alla base del Piano: **coniugare le esigenze di sviluppo della comunicazione al cittadino circa le attività della struttura, con l'esigenza, soprattutto interna, di maggior integrazione tra settori e livelli gerarchici, attraverso l'implementazione delle modalità di trasmissione e diffusione delle informazioni e la ricerca di sinergie nelle attività che coinvolgono più settori/uffici**.

Si è perciò capito che le attività che già si stavano pensando di realizzare del Primo Piano di Comunicazione dell'ente, la creazione di un sistema di Monitoraggio sulla realizzazione delle Opere Pubbliche e quelle legate al percorso per il potenziamento dell'Urp, la redazione delle Carte dei Servizi e, nel medio termine, la Certificazione di Qualità, potevano rappresentare la concreta realizzazione di queste priorità strategiche.

Si è provveduto quindi alla costituzione di un **COMITATO GUIDA**, composto dagli organi di vertice che presiederanno la formazione e successiva realizzazione del PIC, coadiuvati dai Project Leader, con funzioni di raccordo con i gruppi di Progetto; esso risulta così composto:

- Direttore Generale, Palazzolo Salvatore
- Assessore Personale, Bilancio e Qualità, Gabriele Della Gatta
- Dirigente Settore Lavori Pubblici, Alberto Moscardi
- Responsabile Controllo di Gestione, Maria Chiara Bagatin
- Responsabile Urp e Qualità, Stefano Padoan
- Consulente Qualità, Giuseppe Cao

Contemporaneamente, sono stati individuati i componenti dei Gruppi di Progetto:

Progetto 1: PIANO INTEGRATO DELLA COMUNICAZIONE

- Responsabile Urp Stefano Padoan - Project Leader
- Responsabile Controllo di Gestione, Chiara Bagatin
- Consulente esterno, Cao Giuseppe
- Responsabile Ufficio Stampa, Gaetano Micaglio

Progetto 2: CARTE DEI SERVIZI DI SETTORE

In questo caso, le attività di analisi e redazione delle circa 26 carte di servizio programmate, richiederà la costituzione di gruppi ad hoc per ciascuna carta, composti dal Responsabile Qualità, dal Consulente esterno, dal Dirigente del Settore oggetto di analisi, da un collaboratore tecnico dell'ufficio Qualità e da 2 operatori del medesimo Settore. Il coordinamento e la sintesi di tutte le attività dei diversi gruppi di lavoro verrà assicurato dalla presenza in ciascuno di essi del Project Leader Stefano Padoan, Responsabile Qualità.

Per quanto riguarda invece l'attività di monitoraggio sul rispetto degli standard di prestazione inseriti nella carta di ciascun servizio, viene costituito un gruppo di lavoro specialistico, composto da Responsabili Urp e Controllo di Gestione e consulente di progetto, per la definizione e l'applicazione di un sistema di controllo comune alle esigenze dei due uffici.

Progetto 3: MONITORAGGIO REALIZZAZIONE PROGRAMMA OO.PP.:

- Dirigente Lavori Pubblici, Alberto Moscardi - Project Leader,
- Responsabile Controllo di Gestione, Maria Chiara Bagatin
- Assessore ai Lavori Pubblici, Luigi Paulon
- Responsabile Amministrativo Lavori Pubblici, Cinzia Raspi

I componenti dei suddetti gruppi di lavoro saranno responsabili della realizzazione delle fasi programmate e del rispetto dei tempi e di questo renderanno relazione periodica al Direttore Generale. Nella fase iniziale, immediatamente successiva all'approvazione del Piano da parte della Giunta, è prevista la convocazione di un Comitato di Direzione (organo collegiale dei Dirigenti dell'ente, presieduto dal Direttore Generale), allo scopo di diffondere anche presso il vertice gestionale la condivisione dell'idea strategica e suscitare la necessaria condivisione e collaborazione per la successiva realizzazione della parte progettuale.

Quali ostacoli sono stati incontrati nella preparazione del PIC?

La principale difficoltà incontrata durante il percorso di ideazione ed elaborazione del PIC è stata, nella primissima fase, dopo aver acquisito le risultanze del VIC e gli obiettivi strategici dell'Amministrazione, quella di identificare con precisione la priorità che avrebbe poi rappresentato l'idea-guida.

Si è infatti partiti dalla forte percezione circa l'esigenza di comunicazione con il cittadino (relativa soprattutto ai servizi resi ed alla realizzazione degli interventi per opere pubbliche); nel corso però dell'elaborazione dei progetti che avrebbero sviluppato tali attività di comunicazione, in particolare nella costruzione del Piano della Comunicazione che avrebbe costituito il "contenitore" ideale anche per l'informazione circa le altre 2 attività progettuali, ci si è resi conto che il principale valore aggiunto che la realizzazione degli stessi progetti avrebbe prodotto, sarebbe stato quello di una maggiore integrazione interna, sia in senso orizzontale, per effetto del coinvolgimento trasversale tra i settori interessati, con conseguente superamento della logica burocratica delle competenze, sia in senso verticale, dato che gli output dei progetti potranno fornire importanti elementi informativi all'Amministrazione sul modo e grado di raggiungimento dei propri obiettivi.

QUARTA SEZIONE

PRESIDIO DEL PIANO

La realizzazione del PIC sarà costantemente monitorata dal Direttore Generale, in quanto responsabile apicale di tutti i processi, oltre che dirigente diretto dei 2 servizi principalmente coinvolti: Qualità/Urp e Controllo di Gestione.

Il rapporto con il vertice politico sarà gestito, come è stato fin dalla prima fase di ideazione ed elaborazione del Piano, mediante la presentazione, da parte dei Project Leader, di Relazioni periodiche sullo stato di attuazione. Inoltre, dato il rapporto continuativo ed informale esistente con gli Amministratori maggiormente coinvolti (Sindaco, Assessore Qualità e Assessore Lavori Pubblici), questi stessi soggetti saranno nelle condizioni di esercitare un costante controllo sullo stato dei progetti e di segnalare eventuali esigenze di ulteriori sviluppi di attività.

GESTIONE DELLE FASI DI ATTUAZIONE

La gestione delle fasi di attuazione dei 3 progetti compresi nel PIC è invece affidata ai Gruppi di Lavoro specifici, nei quali comunque i Project Leader riferiscono gerarchicamente al Direttore Generale.

Sarà pertanto responsabilità dei gruppi di progetto assicurare il rispetto dei tempi e delle modalità programmate per la realizzazione delle attività comprese in ciascun progetto.

Il fatto che di tale programmazione sia stata e sarà costantemente informata la Giunta, rafforza la responsabilità del gruppo stesso al raggiungimento dei risultati attesi.

STATO DI ATTUAZIONE DEL PIANO ALLA DATA DI PRESENTAZIONE

Progetto 1: PIANO INTEGRATO DELLA COMUNICAZIONE

E' stato costituito il Gruppo di Coordinamento, si stanno organizzando gli incontri con i vertici politici e gestionali per la prima definizione dei contenuti del Piano. Si darà particolare precedenza agli incontri con i Responsabili coinvolti nella stesura delle Carte dei Servizi programmate per il 2004 e con il Responsabile Lavori Pubblici per la comunicazione relativa al Piano delle Opere.

Progetto 2: CARTE DEI SERVIZI DI SETTORE

Nei primi giorni del 2004 sono state approvate 8 Carte di Servizio, per le quali si stanno effettuando le prime indagini di customer satisfaction e, nel corso del primo semestre 2004, si definiranno i contenuti e le modalità del monitoraggio sul rispetto degli standard.

Per le nuove Carte, da predisporre nel corso dell'anno, si stanno organizzando i primi incontri con i Dirigenti interessati per la definizione dei tempi e la formazione dei gruppi interni di lavoro.

Progetto 3: MONITORAGGIO REALIZZAZIONE PROGRAMMA OO.PP.

Il Piano Opere Pubbliche 2004, approvato con il Bilancio di Previsione lo scorso 23/12/2003, sta subendo in queste settimane alcune modifiche nell'elenco dettagliato degli interventi che verranno realizzati, e pertanto il monitoraggio sarà legato ai nuovi contenuti dello stesso. Si è costituito nel frattempo il gruppo di progetto che, già dalle prossime settimane, inizierà ad effettuare la mappatura degli interventi oggetto di controllo, recuperando gli interventi programmati ed in corso di realizzazione dall'inizio del mandato di questa amministrazione (2002)

SINTESI DEL PIANO

Elenco dei progetti e costi associati, secondo l'ordine di priorità

Progetto 1: PIANO INTEGRATO DELLA COMUNICAZIONE: previsti in bilancio €. 1.000,00 più eventuali ulteriori finanziamenti da sponsorizzazioni.

Progetto 2: CARTE DEI SERVIZI DI SETTORE: spesa prevista €. 24.336,00 per incarico al consulente

Progetto 3: MONITORAGGIO REALIZZAZIONE PROGRAMMA OO.PP.: il progetto è realizzato interamente con risorse interne; per la creazione della banca dati verrà utilizzato n modulo software compreso nel sistema di contabilità finanziaria, pertanto già in dotazione all'ente e che finora non veniva utilizzato pienamente.

Sintesi sinottica dello sviluppo temporale dei progetti (Gantt), con i principali milestones per ogni progetto

	Mesi																	
	2004												2005					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
PROGETTO 1 "Piano Integrato della Comunicazione"																		
1. Costituzione della struttura interna di coordinamento																		
2. Incontri con Dirigenti ed Amministratori per l'individuazione della strategia di intervento e degli eventi da inserire nel Piano																		
3. Individuazione degli strumenti da utilizzare per la comunicazione degli eventi individuati. Mappatura delle attività da programmare sulla base delle indicazioni reperibili nel Peg. 2004																		
4. Stesura e diffusione del Primo Piano della Comunicazione																		
5. Monitoraggio sulla Realizzazione del Piano mediante raccolta e analisi degli indicatori di risultato																		
6. Predisposizione e presentazione della Relazione periodica sullo stato di attuazione del Piano																		
7. Predisposizione di eventuali azioni correttive finalizzate a migliorare l'efficacia dello strumento																		

	Mesi																	
	2004												2005					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
PROGETTO 2 "Carte dei Servizi di Settore"																		
1. Riunione con i Dirigenti interessati alla stesura delle 9 carte previste per l'anno e costituzione dei gruppi di lavoro (un gruppo per ogni servizio).			■	■														
2. Riunioni dei gruppi di lavoro e prima stesura delle bozze relative alle nuove carte.				■	■	■												
3. Revisione, da parte dei gruppi di lavoro, delle bozze, e stesura della versione definitiva, da presentare alla Direzione Generale ed alla Giunta per l'approvazione.					■	■												
4. Diffusione delle Carte approvate a tutti gli utenti interessati, mediante gli strumenti di comunicazione previsti nel Piano della Comunicazione.						■												
5. Realizzazione di un sistema di monitoraggio di efficienza/efficacia sulle 8 carte già approvate, comune ai Servizi Qualità e Controllo di Gestione, finalizzato a soddisfare le esigenze informative della Qualità e del Controllo Interno.					■	■	■	■										
6. Diffusione del sistema di monitoraggio ai servizi già provvisti di Carta, a partire da un servizio-pilota, e successivamente esteso a tutti gli altri.									■			■			■			■
7. Organizzazione delle indagini di customer satisfaction relative alle 8 carte già approvate.				■	■	■												
8. Organizzazione delle indagini di customer satisfaction relative alle nuove carte 2004.												■	■	■	■	■	■	■

	Mesi																	
	2004												2005					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
PROGETTO 3 "Monitoraggio realizzazione Programma OO.PP."																		
1. Creazione del gruppo di lavoro																		
2. Progettazione delle modalità, tempi e contenuti del monitoraggio																		
3. Mappatura delle OO.PP. da monitorare, a partire dal primo bilancio di questa amministrazione (2002)																		
4. Caricamento nel software dedicato di tutte le opere che si intendono monitorare.																		
5. Definizione delle modalità di comunicazione per la diffusione del Piano Annuale delle Opere e dei suoi monitoraggi periodici, per l'inserimento nel Piano di Comunicazione dell'Ente.																		
6. Aggiornamento mensile dello stato di attuazione delle opere pubbliche, trasmissione all'assessore dei dati aggiornati e pubblicazione sul sito comunale.																		
7. Aggiornamento periodico dello stato di attuazione delle politiche comunali in materia di opere pubbliche, a seguito di modifiche al Piano Annuale delle stesse, con indicazione delle motivazioni delle variazioni e degli scostamenti rispetto alle priorità ed ai tempi inizialmente indicati																		
8. Utilizzo dei dati rilevati dal monitoraggio OO.PP., ai fini delle valutazioni intermedie e finali del Dirigente e del personale																		

Gantt finale del PIC

	Mesi																	
	2004												2005					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Cronoprogramma di realizzazione del Piano Integrato del Cambiamento del Comune di Rovigo																		
1. Approvazione PIC da parte della Giunta e creazione gruppi di lavoro	█	█	█															
2. Avvio attività dei Project Team finalizzata alla definizione dei contenuti del Primo Piano di Comunicazione				█	█	█												
3. Diffusione dei primi output dei tre progetti							█	█	█									
4. Monitoraggi sul grado di realizzazione delle attività previste dai singoli progetti								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
5. Relazioni periodiche dei responsabili di progetto al Direttore Generale ed alla Giunta sullo stato di attuazione dei progetti e sull'eventualità di adozione di aggiustamenti ed interventi correttivi								█			█				█			█